ગુજરાત રાજ્યના શિક્ષણવિભાગના પત્ર-ક્રમાંક
મશબ/1215/178/છ, તા. 24-11-2016 - થી મંજૂર

વાણિજ્ય વ્યવસ્થા
અને
સંચાલન

ધોરણ 12

પ્રતિજ્ઞાપત્ર

ભારત મારો દેશ છે.
બધાં ભારતીયો મારાં ભાઈબહેન છે.
હું મારા દેશને ચાહું છું અને તેના સમૃદ્ધ અને
વૈવિધ્યપૂર્ણ વારસાનો મને ગર્વ છે.
હું સદાય તેને લાયક બનવા પ્રયત્ન કરીશ.
હું મારાં માતાપિતા, શિક્ષકો અને વડીલો પ્રત્યે આદર રાખીશ
અને દરેક જણ સાથે સભ્યતાથી વર્તીશ.
હું મારા દેશ અને દેશબાંધવોને મારી નિષ્ઠા અર્પું છું.
તેમનાં કલ્યાણ અને સમૃદ્ધિમાં જ મારું સુખ રહ્યું છે.

રાજ્ય સરકારની વિનામૂલ્યે યોજના હેઠળનું પુસ્તક

ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ
'વિદ્યાયન', સેક્ટર 10-એ, ગાંધીનગર-382010

© ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ, ગાંધીનગર
આ પાઠ્યપુસ્તકના સર્વ હક ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળને હસ્તક છે.
આ પાઠ્યપુસ્તકનો કોઈ પણ ભાગ કોઈ પણ રૂપમાં ગુજરાત રાજ્ય શાળા
પાઠ્યપુસ્તક મંડળના નિયામકની લેખિત પરવાનગી વગર પ્રકાશિત કરી શકાશે નહિ.

વિષય-સલાહકાર
ડૉ. ત્રિવેણીકાન્ત ઠાકુર

લેખન
ડૉ. ઉર્મિશ એસ. ઝવેરી (કન્વીનર)
પ્રા. જીતેષચંદ્ર જે. જાની
ડૉ. આર. જી. પટેલ
શ્રી અશ્વિનભાઈ આર. પટેલ
ડૉ. બેલ્લુર ઓ. બક્ષી
ડૉ. જયેન્દ્રસિંહ આર. જાદવ

સમીક્ષા / પરામર્શન
શ્રી કે. એન. પટેલ
શ્રી ડાહ્યાભાઈ પી. ચૌધરી
શ્રી જગદીશભાઈ આર. પટેલ
શ્રી દિપકભાઈ એ. પટેલ
શ્રી કનુભાઈ બી. ઢોલરીયા
શ્રી શામળભાઈ એન. પટેલ
શ્રી ધીરજલાલ બી. ઠુંમર
ડૉ. મોહનભાઈ એન. પટેલ
શ્રી રમણિકલાલ પી. પટેલ
શ્રી જેસિંગભાઈ જી. ચાવડા
પ્રો. મહેશભાઈ એસ. વસાવા
શ્રી ઘનશ્યામસિંહ ડી. પરમાર
ડૉ. ગુરૂદત્તા પી. જપી

ભાષાશુદ્ધિ
ડૉ. વ્રજેશ આઈ. પટેલ

સંયોજન
ડૉ. ચિરાગ એન. શાહ
(વિષય-સંયોજક : કૉમર્સ)

નિર્માણ-સંયોજન
ડૉ. કમલેશ એન. પરમાર
(નાયબ નિયામક : શૈક્ષણિક)

મુદ્રણ-આયોજન
શ્રી હરેશ એસ. લીમ્બાચીયા
(નાયબ નિયામક : ઉત્પાદન)

પ્રસ્તાવના

રાષ્ટ્રીય અભ્યાસક્રમોના અનુસંધાનમાં ગુજરાત માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક શિક્ષણ બોર્ડે નવા અભ્યાસક્રમો તૈયાર કર્યા છે. આ અભ્યાસક્રમો ગુજરાત સરકાર દ્વારા મંજૂર કરવામાં આવ્યા છે.

ગુજરાત સરકાર દ્વારા મંજૂર થયેલા **ધોરણ 12, વાણિજ્ય વ્યવસ્થા અને સંચાલન** વિષયના નવા અભ્યાસક્રમ અનુસાર તૈયાર કરવામાં આવેલું આ પાઠ્યપુસ્તક વિદ્યાર્થીઓ સમક્ષ મૂકતાં મંડળ આનંદ અનુભવે છે.

આ પાઠ્યપુસ્તકનું લેખન તથા સમીક્ષા નિષ્ણાત શિક્ષકો અને પ્રાધ્યાપકો પાસે કરાવવામાં આવ્યાં છે. સમીક્ષકોનાં સૂચનો અનુસાર હસ્તપ્રતમાં યોગ્ય સુધારાવધારા કર્યા પછી આ પાઠ્યપુસ્તક પ્રસિદ્ધ કરવામાં આવ્યું છે.

પ્રસ્તુત પાઠ્યપુસ્તકને રસપ્રદ, ઉપયોગી અને ક્ષતિરહિત બનાવવા માટે મંડળે પૂરતી કાળજી લીધી છે. તેમ છતાં શિક્ષણમાં રસ ધરાવનાર વ્યક્તિઓ પાસેથી પાઠ્યપુસ્તકની ગુણવત્તા વધારે તેવાં સૂચનો આવકાર્ય છે.

એચ. એન. ચાવડા
નિયામક
તા. 23-01-2017

ડૉ. નીતિન પેથાણી
કાર્યવાહક પ્રમુખ
ગાંધીનગર

પ્રથમ આવૃત્તિ : 2017

પ્રકાશક : ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ, 'વિદ્યાયન', સેક્ટર 10-એ, ગાંધીનગર વતી એચ. એન. ચાવડા, નિયામક
મુદ્રક :

મૂળભૂત ફરજો

ભારતના દરેક નાગરિકની ફરજ નીચે પ્રમાણે રહેશે :*

(ક) સંવિધાનને વફાદાર રહેવાની અને તેના આદર્શો અને સંસ્થાઓનો, રાષ્ટ્રધ્વજનો અને રાષ્ટ્રગીતનો આદર કરવાની;

(ખ) આઝાદી માટેની આપણી રાષ્ટ્રીય લડતને પ્રેરણા આપનારા ઉમદા આદર્શોને હૃદયમાં પ્રતિષ્ઠિત કરવાની અને અનુસરવાની;

(ગ) ભારતનાં સાર્વભૌમત્વ, એકતા અને અખંડિતતાનું સમર્થન કરવાની અને તેમનું રક્ષણ કરવાની;

(ઘ) દેશનું રક્ષણ કરવાની અને રાષ્ટ્રીય સેવા બજાવવાની હાકલ થતાં, તેમ કરવાની;

(ચ) ધાર્મિક, ભાષાકીય, પ્રાદેશિક અથવા સાંપ્રદાયિક ભેદોથી પર રહીને, ભારતના તમામ લોકોમાં સુમેળ અને સમાન બંધુત્વની ભાવનાની વૃદ્ધિ કરવાની, સ્ત્રીઓના ગૌરવને અપમાનિત કરે તેવા વ્યવહારો ત્યજી દેવાની;

(છ) આપણી સમન્વિત સંસ્કૃતિના સમૃદ્ધ વારસાનું મૂલ્ય સમજી તે જાળવી રાખવાની;

(જ) જંગલો, તળાવો, નદીઓ અને વન્ય પશુપક્ષીઓ સહિત કુદરતી પર્યાવરણનું જતન કરવાની અને તેની સુધારણા કરવાની અને જીવો પ્રત્યે અનુકંપા રાખવાની;

(ઝ) વૈજ્ઞાનિક માનસ, માનવતાવાદ અને જિજ્ઞાસા તથા સુધારણાની ભાવના કેળવવાની;

(ટ) જાહેર મિલકતનું રક્ષણ કરવાની અને હિંસાનો ત્યાગ કરવાની;

(ઠ) રાષ્ટ્ર પુરુષાર્થ અને સિદ્ધિનાં વધુ ને વધુ ઉન્નત સોપાનો ભણી સતત પ્રગતિ કરતું રહે એ માટે વૈયક્તિક અને સામૂહિક પ્રવૃત્તિનાં તમામ ક્ષેત્રે શ્રેષ્ઠતા હાંસલ કરવાનો પ્રયત્ન કરવાની;

(ડ) માતા-પિતા અને વાલીએ 6 અને 14 વર્ષ સુધીની વયના પોતાના બાળક અથવા પાલ્યને શિક્ષણની તકો પૂરી પાડવાની.

*** ભારતનું સંવિધાન : કલમ 51-क**

અનુક્રમણિકા

1.	સંચાલનનું સ્વરૂપ અને મહત્ત્વ	1
2.	સંચાલનના સિદ્ધાંતો	18
3.	આયોજન	29
4.	વ્યવસ્થાતંત્ર	36
5.	કર્મચારી વ્યવસ્થા	50
6.	દોરવણી	61
7.	અંકુશ	77
8.	નાણાકીય સંચાલન	84
9.	નાણાકીય બજાર	99
10.	બજારપ્રક્રિયા સંચાલન	113
11.	ગ્રાહક સુરક્ષા	132
12.	ધંધાકીય પર્યાવરણ	144
●	પ્રોજેક્ટ કાર્ય	156
●	પારિભાષિક શબ્દો	157

●

1 સંચાલનનું સ્વરૂપ અને મહત્ત્વ (Nature and Significance of Management)

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 1.1 સંચાલનનો અર્થ
- 1.2 સંચાલનનું સ્વરૂપ
- 1.3 સંચાલનનું મહત્ત્વ
- 1.4 સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય
  - 1.4.1 સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.
  - 1.4.2 સંચાલન એક કળા છે.
  - 1.4.3 સંચાલન એક વ્યવસાય છે.
- 1.5 સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ
  - 1.5.1 ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન
  - 1.5.2 મધ્ય સપાટી સંચાલન
  - 1.5.3 તળ સપાટી સંચાલન
- 1.6 સંચાલનનાં કાર્યો
  - 1.6.1 આયોજન
  - 1.6.2 પ્રબંધ (વ્યવસ્થાતંત્ર)
  - 1.6.3 કર્મચારી વ્યવસ્થા
  - 1.6.4 દોરવણી
  - 1.6.5 અંકુશ
- 1.7 સંકલન
  - 1.7.1 અર્થ
  - 1.7.2 લાક્ષણિકતાઓ
  - 1.7.3 મહત્ત્વ
- 1.8 સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો
  - 1.8.1 માર્કેટિંગ (બજાર) સંચાલન
  - 1.8.2 માનવ સંસાધન સંચાલન
  - 1.8.3 નાણાકીય સંચાલન
  - 1.8.4 ઉત્પાદન સંચાલન

પ્રસ્તાવના : (Introduction)

સંચાલનની શરૂઆત અતિ પ્રાચીન સમયથી થઈ હતી. પાષાણ યુગમાં માનવી પ્રાણીઓનો શિકાર કરીને પોતાનો ખોરાક મેળવતો હતો. આ માટે તેને એક કરતાં વધુ માણસોની જરૂર પડતી. આ કાર્ય માટે તે સમયમાં આયોજન, માર્ગદર્શન, સંકલન કે દેખરેખ રાખી કાર્ય પુરૂં કરવાની પ્રક્રિયાની શરૂઆત થઈ. આ પ્રક્રિયા એટલે સંચાલન.

માનવીએ જ્યારથી પોતાની મર્યાદાઓ જાણી અને મર્યાદાઓનો ખ્યાલ રાખીને પોતાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવા અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે સહકારથી કામ કરવાનું શરૂ કર્યું ત્યારથી જ સંચાલન આવશ્યક બન્યું. માનવી પોતાનાં મર્યાદિત સાધનોમાંથી વધુને વધુ સંતોષ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તે માટે તે અન્ય વ્યક્તિઓનો સહકાર મેળવે છે. આ રીતે એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ ભેગા થાય અને કાર્ય વ્યવસ્થિત કરવું હોય તો તેનું આયોજન કરવું પડે, સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી કરવી પડે. જરૂર પડે ત્યાં તેમને દોરવણી આપનાર કોઈ વ્યક્તિ જોઈએ અને બધા જ વ્યક્તિઓ નક્કી કર્યા મુજબ કામ કરે છે કે નહિ તે જોવા અંકુશ જરૂરી બને છે. આ કાર્યો એટલે જ સંચાલન.

ધંધાકીય એકમનાં સ્વરૂપો જેવાં કે વૈયક્તિક માલિકી અને ભાગીદારી પેઢીમાં માલિકો જાતે જ ધંધાનું કામકાજ કરતા હતા. જેમ જેમ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓનું કદ વધવા માંડ્યું તેમ તેના સ્વરૂપમાં ફેરફાર થતો ગયો અને અંતે કંપની સ્વરૂપનો વિકાસ થયો. કંપની સ્વરૂપમાં મોટા પ્રમાણમાં મૂડી સરળતાથી મેળવી શકાય છે. નિષ્ણાતોનો લાભ તેમજ મોટા કદના વિવિધ લાભ પણ મેળવી શકાય છે; પરંતુ કદ અને કાર્યો વધતાં અનેક પ્રશ્નો પણ ઉદ્ભવતા હોય છે. આ પ્રશ્નોમાં મૂડીને લગતા ઉત્પાદનને લગતા તથા વેચાણ અને કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નોનો સમાવેશ થાય છે. આવા સંજોગોમાં ધંધાકીય એકમોમાં વિવિધ પ્રકારના નિર્ણયો લેનાર અને તેનો અસરકારક અમલ કરનાર તાલીમ પામેલ, અનુભવી અને નિષ્ણાત વર્ગની જરૂર પડે છે. આ વર્ગ દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરીને સંચાલન કહે છે.

1.1 સંચાલન-અર્થ (Meaning of Management)

માનવી એક સામાજિક પ્રાણી છે. તે સમૂહમાં જીવન ગુજારે છે. ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે અન્યનો સહકાર પ્રાપ્ત કરે છે. સંચાલનનો ખ્યાલ સમજવા માટે તેનો અર્થ સમજવો જરૂરી બને છે. જુદા જુદા લેખકોએ જુદા જુદા દૃષ્ટિબિંદુથી સંચાલનનો અર્થ સમજાવવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે.

કુન્તઝ અને ઓડોનલના જણાવ્યા મુજબ, 'સંચાલન એટલે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા'.

લિવિંગસ્ટનના જણાવ્યા મુજબ, 'ઓછામાં ઓછા સમયે અને ખર્ચે, ઉપલબ્ધ સાધન-સગવડોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરીને એકમના નિર્ધારિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવાના કાર્યને સંચાલન કહે છે.'

ડૉ. જયૉર્જ ટેરીના જણાવ્યા મુજબ, 'સંચાલન એ એક એવી પ્રવૃત્તિ છે જે માણસો (Men), યંત્રો (Machines), સાધનો (Materials), પદ્ધતિઓ (Methods), નાણું (Money) અને બજાર (Market)નું આયોજન કરી તેના ઉપર અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કરે છે. તે માનવ પ્રયત્નોને નેતાગીરી, સંકલન અને માર્ગદર્શન પુરું પાડે છે જેથી એકમના ઇચ્છીત ધ્યેયોને હાંસલ કરી શકાય છે.'

1.2 સંચાલનનું સ્વરૂપ (Nature of Management) :

સંચાલનનું સ્વરૂપ સમજવા માટે તેની નીચે દર્શાવેલી લાક્ષણિકતાઓનો અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે :

(1) સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ છે. જ્યાં જ્યાં માનવી સમૂહમાં હેતુની સિદ્ધિ માટે કામ કરે છે ત્યાં ત્યાં સંચાલનની જરૂર પડે છે. સંચાલન એ માત્ર ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રમાં જ થતી પ્રવૃત્તિ નથી, પરંતુ સામાજિક, ધાર્મિક, કૃષિ, લશ્કરી, શૈક્ષણિક વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિ જોવા મળે છે. સંચાલન દરેક ક્ષેત્રના તમામ એકમોમાં અને એકમના તમામ વિભાગોમાં જોવા મળે છે.

(2) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ એક સાધન છે, સાધ્ય નથી. દરેક એકમની સ્થાપના અમુક ચોક્કસ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. આ હેતુઓને કાર્યક્ષમ રીતે અને કરકસરપૂર્વક સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન જરૂરી છે.

(3) જૂથ પ્રવૃત્તિ : સંચાલન બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના જૂથની પ્રવૃત્તિ છે. જ્યાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અગાઉથી નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે પ્રવૃત્તિ કરતા હોય ત્યાં સંચાલન જરૂરી છે.

(4) સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે. એક વાર શરૂ કર્યા પછી તેને અટકાવી શકાતી નથી. સંચાલન ધ્યેયલક્ષી હોય છે, પરંતુ ધ્યેય સિદ્ધ થતાં તેની પ્રક્રિયા બંધ થતી નથી. નવાં ધ્યેય અને નવાં લક્ષ્યાંકો સંચાલન દ્વારા જ પ્રસ્થાપિત થાય છે. આમ સંચાલનમાં ધ્યેય નિર્ધારણ, ધ્યેયસિદ્ધિ અને પુનઃ ધ્યેય નિર્ધારણનું ચક્ર સતત ચાલતું હોય છે.

(5) માનવીય પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સર્વવ્યાપી હોવા છતાં તે માનવજાતને લગતી પ્રવૃત્તિઓ પૂરતું મર્યાદિત છે. સંચાલનમાં માનવતત્વનું સ્થાન મહત્ત્વનું છે. માનવી વિના ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો નિરર્થક નીવડે છે. સંચાલન માનવી માટે થાય છે, માનવી દ્વારા થાય છે. સંચાલનમાં માનવી કેન્દ્ર સ્થાને છે. તેથી તે માણસ માટે, માણસ દ્વારા થતી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.

(6) નિર્ણય પ્રક્રિયા : નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે. સંચાલન કરતા સંચાલકે સતત નિર્ણયો લેવા પડે છે. નિર્ણય લીધા વગર કોઈ પણ કાર્ય થઈ શકતું નથી. નિર્ણય લીધા પછી સંચાલકો દ્વારા તેનો અમલ થાય તે અંગેની કાર્યવાહી કરવી પડે છે. આમ, નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે.

(7) વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય : વિજ્ઞાનની જેમ સંચાલનમાં પણ ચોક્કસ નિયમો કે સિદ્ધાંતો હોય છે. તેથી કેટલાક લેખકો સંચાલનને વિજ્ઞાન તરીકે ઓળખાવે છે. સંચાલનમાં માનવ પરિબળ અગત્યનું હોવાથી તેમની પાસેથી કામ લેવા માટે અંગત આવડત, બુદ્ધિ, ચતુરાઈ, આંતરસૂઝ વગેરેની જરૂર પડે છે જેને કામ લેવાની 'કળા' તરીકે ઓળખી શકાય. આધુનિક ધંધાકીય એકમનું સંચાલન તાલીમ પામેલા નિષ્ણાત સંચાલક વર્ગને સોંપાઈ રહ્યું છે. આધુનિક સમયમાં વકીલ, ડૉક્ટર, ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટની જેમ સંચાલકોએ પણ વ્યવસાયી સ્વરૂપ ધારણ કર્યું છે. આ બાબતથી સ્પષ્ટ થાય છે કે સંચાલન એ વ્યવસાય છે.

1.3 સંચાલનનું મહત્ત્વ (Importance of Management)

આધુનિક યુગમાં સંચાલન ખૂબ જ મહત્ત્વ ધરાવે છે. કોઈપણ ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિઓની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર તેના સંચાલન ઉપર રહેલો છે. સાધનો ગમે તેટલા આધુનિક અને પૂરતા પ્રમાણમાં હોય પરંતુ જો સંચાલન

ક્ષતિપૂર્ણ હોય તો તે સાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ થઈ શકતો નથી. યંત્રોની ગોઠવણી હોય પરંતુ તે ગોઠવણીમાં કોઈ ખામી હોય, ઉત્તમ પ્રકારની કર્મચારી વ્યવસ્થા હોવા છતાં પણ જો તેનું સંચાલન યોગ્ય ન હોય તો એકમ નિષ્ફળ નિવડે છે. સંચાલનના મહત્ત્વનો ખ્યાલ નીચેની બાબતો પરથી સ્પષ્ટ થાય છે.

(1) દરેક ક્ષેત્રમાં જરૂરી : સંચાલન એ માત્ર ઉદ્યોગ-ધંધામાં જ નહીં પરંતુ ધાર્મિક, સંરક્ષણ, સામાજિક, રાજકીય, શૈક્ષણિક તથા રમત-ગમત એમ દરેક પ્રકારની પ્રવૃત્તિમાં આવશ્યક છે. આ તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, અંકુશ વગેરે સંચાલનનાં કાર્યો કરવાં પડે છે.

(2) સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ : સંચાલનને લીધે જ એકમનાં ઉપલબ્ધ સાધનો જેવાં કે જમીન, મૂડી, કાચો માલ, કર્મચારીઓ અને યંત્રો વગેરેનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે અને બગાડ અટકાવી શકાય છે.

(3) ધ્યેય સિદ્ધિ : ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સંચાલન અનિવાર્ય છે. સંચાલનને લીધે સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે તેથી એકમના ધ્યેયને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

(4) ધંધાની સફળતા માટે ઉપયોગી : ધંધાકીય એકમની સફળતામાં અન્ય પરિબળોની સરખામણીમાં સંચાલનનો ફાળો વિશેષ છે. ધંધાની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર સંચાલન ઉપર રહેલો છે. નાના પાયાના ઔદ્યોગિક એકમો જો મોટા ઔદ્યોગિક એકમોનું સ્વરૂપ ધારણ કરી શકતા હોય તો તેનો બધો જ શ્રેય સંચાલનને ફાળે જાય છે. કાર્યદક્ષ સંચાલનને કારણે જ ખોટ કરતાં એકમો નફો કમાતાં થઈ શકે છે.

(5) રોજગારીની તકોમાં વધારો : જો સંચાલન કાર્યદક્ષ હોય તો કંપની સ્વરૂપનો વિકાસ થાય છે, જેથી રોજગારીની તકો વધે છે. જ્યારે બિનકાર્યક્ષમ સંચાલનને લીધે ઘણી કંપનીઓ બંધ પડે છે, જેથી બેરોજગારીના પ્રમાણમાં વધારો થાય છે.

(6) નફામાં વૃદ્ધિ : ધંધાકીય એકમ સામાન્ય રીતે નફાના હેતુથી કાર્ય કરે છે. કાર્યક્ષમ અને કુશળ સંચાલકો પોતાની આગવી સૂઝ અને આવડત દ્વારા ઉપલબ્ધ સાધનોનો કરકસરપૂર્વક મહત્તમ ઉપયોગ કરીને મહત્તમ નફો મેળવી શકે છે. આથી યોગ્ય રીતે જ કહેવામાં આવ્યું છે કે નફો જ ધંધાની કાર્યક્ષમતા અને સફળતાનો માપદંડ છે.

(7) સામાજિક લાભ : દરેક એકમ સમાજમાં રહીને સમાજ માટે પોતાની કામગીરી કરે છે. સમાજનાં સાધનોનો ઉપયોગ કરી સમાજમાં વસતા લોકોના લાભાર્થે પોતાની કામગીરી કરે છે. ધંધાની સફળતા સમાજની સમૃદ્ધિ અને સુખાકારીમાં વધારો કરે છે. ધંધાકીય એકમો અનેકવિધ વસ્તુઓ અને સેવાઓનું ઓછી પડતરે ઉત્પાદન કરે છે. સમાજને વાજબી કિંમતે વસ્તુઓ પૂરી પાડે છે પરિણામે સમગ્ર સમાજનું કલ્યાણ થાય છે.

(8) રાષ્ટ્રીય હેતુ : અર્થતંત્રના આર્થિક, સામાજિક અને રાષ્ટ્રીય વિકાસ માટે વણવપરાયેલ માનવસંપત્તિ અને વણવપરાયેલ ઉત્પાદનનાં સાધનોના મહત્તમ ઉપયોગ માટે કાર્યક્ષમ સંચાલન આવશ્યક છે.

1.4 સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય (Management as a Science, an Art and a Profession)

1.4.1 સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે (Management is a Science) : વિજ્ઞાન એટલે વ્યવસ્થિત અને વિશિષ્ટ પ્રકારનું જ્ઞાન. જેમાંથી નિયમો તથા સિદ્ધાંતો તારવી શકાતા હોય અને કાર્યકારણનો સંબંધ સ્થાપી શકાતો હોય તે વિજ્ઞાન છે.

સંચાલન વિજ્ઞાનના લક્ષણ જોવા મળે છે. જેવાં કે, વ્યવસ્થિત જ્ઞાન, સર્વવ્યાપકતા, કારણ અને અસરોનો સંબંધ, હકીકતો, વિશ્લેષણ અને પ્રયોગોનો આધાર, નિયમોની ચકાસણી વગેરે. સંચાલનને વિજ્ઞાનની જેમ જ પોતાના આગવા સિદ્ધાંતો છે. આ સિદ્ધાંતો દ્વારા માનવ, યંત્રો, મૂડી, પદ્ધતિઓ વગેરેનો યોગ્ય ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. આમ, સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે. ડૉ. જ્યૉર્જ ટેરી જણાવે છે કે, 'વિજ્ઞાન વ્યક્તિને જાણવાનું શીખવે છે (Science teaches one to know.)'.

1.4.2 સંચાલન એક કળા છે (Management is an Art) : કળા એટલે કાર્ય કરવામાં વ્યક્તિનું નૈપુણ્ય કે કૌશલ્ય. પરંતુ આ કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરવા માટે જે તે કાર્યનું સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન પણ વ્યક્તિ પાસે હોવું જરૂરી છે.

સંચાલન અંગેના નિયમો અને સિદ્ધાંતોનો વ્યવહારમાં ઉપયોગ કરતી વેળાએ વ્યક્તિગત કુનેહ, સૂઝ અને ચાતુર્ય મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. માત્ર સિદ્ધાંતોનું પુસ્તકીયું જ્ઞાન પર્યાપ્ત નથી. આ જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરવા માટે ટેકનિકલ કળાની પણ તેટલી જ જરૂર હોવાથી સંચાલકે પોતાની વ્યક્તિગત કુનેહ અને આવડત મુજબ જરૂરી ફેરફારો કરવા પડે છે. ડૉ. જ્યૉર્જ ટેરી જણાવે છે કે, 'કળા વ્યક્તિને કામ કરવાનું શીખવે છે. (Art teaches one to do.)'

સંચાલન એ માત્ર વિજ્ઞાન પણ નથી કે માત્ર કળા પણ નથી. સંચાલન એ વિજ્ઞાન અને કળા બંનેનો સુભગ સમન્વય છે. તેથી જ કહી શકાય કે, 'સંચાલન એ નથી ભૌતિકશાસ્ત્ર જેવું શુદ્ધ વિજ્ઞાન કે નથી તો એ શિલ્પ જેવી શુદ્ધ કળા.'

1.4.3 સંચાલન એક વ્યવસાય છે (Management is a Profession) : કોઈપણ ક્ષેત્રનું વિશિષ્ટ જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરીને તે જ્ઞાનનો લાભ સમગ્ર સમાજને આપવામાં આવે અને બદલામાં સમાજ પાસેથી ફી લેવામાં આવે તો તેવી પ્રવૃત્તિને વ્યવસાય કહે છે. ડૉક્ટરો, વકીલો, ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ, ઇજનેરો વગેરે વ્યવસાયી વ્યક્તિઓ છે. ઉપરોક્ત વ્યક્તિઓનો વ્યવસાય એ એવી પ્રવૃત્તિ છે કે જેમાં સામાન્ય રીતે નીચેની લાક્ષણિકતાઓ જોવા મળે છે.

(1) વિશિષ્ટ પ્રકારના જ્ઞાનની જરૂર : વ્યવસાયના પ્રકાર પ્રમાણે તેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાનની જરૂર પડે છે. દા.ત. વકીલના વ્યવસાય માટે LL.B.ની પદવી.

ડૉક્ટરના વ્યવસાય માટે M.B.B.S., M.D. કે M.S.ની પદવી મેળવવી પડે છે, તેમ સંચાલનનું પણ વિશિષ્ટ જ્ઞાન મેળવવા માટે B.B.A. (Bachelor of Business Administration), M.B.A. (Master of Business Administration) ની પદવી મેળવવી પડે છે.

(2) જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન : દરેક વ્યવસાયની જેમ સંચાલનમાં પણ અનુભવ અને તાલીમ મેળવવાને લીધે જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન થાય છે.

(3) વ્યવસાયી મંડળો : વિવિધ વ્યવસાયનાં ક્ષેત્રોમાં જેમ મંડળો છે તેમ સંચાલનક્ષેત્રમાં પણ મંડળો હોય છે, જે સંચાલનનું શિક્ષણ અને તાલીમ આપવાનું કાર્ય કરે છે. ભારતમાં સંચાલનનું શિક્ષણ આપતી સંસ્થા I.I.M. (Indian Institute of Management) છે, જે રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાએ કાર્યરત છે. આ સંસ્થા સંચાલનના વ્યવસાયનો વિકાસ કરવાનું કામ કરે છે.

(4) આચારસંહિતાનું પાલન : દરેક વ્યવસાયિક મંડળો પોતાના વ્યવસાયના સભ્યો માટે આચારસંહિતા ઘડે છે. દરેક સભ્યોએ તેનું પાલન કરવાનું ફરજિયાત હોય છે.

(5) નૈતિક જવાબદારી : વ્યવસાયમાં નૈતિક જવાબદારી મહત્ત્વપૂર્ણ બાબત હોવાથી જે-તે વ્યવસાયિક વ્યક્તિ પોતાના વ્યવસાય પ્રત્યે નિષ્ઠાવાન રહી નૈતિક જવાબદારી અદા કરે એ જરૂરી છે. દા.ત. ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ તરીકેના વ્યવસાયમાં અસીલની માહિતી જાહેર ન કરવી અને તેને વફાદાર રહેવું.

ઉપરોક્ત લક્ષણો જોતાં સંચાલન એ વ્યવસાય તરીકે વિકસી રહ્યું છે, જેનો લાભ વ્યક્તિ, સમાજ અને સમગ્ર રાષ્ટ્રને મળે છે.

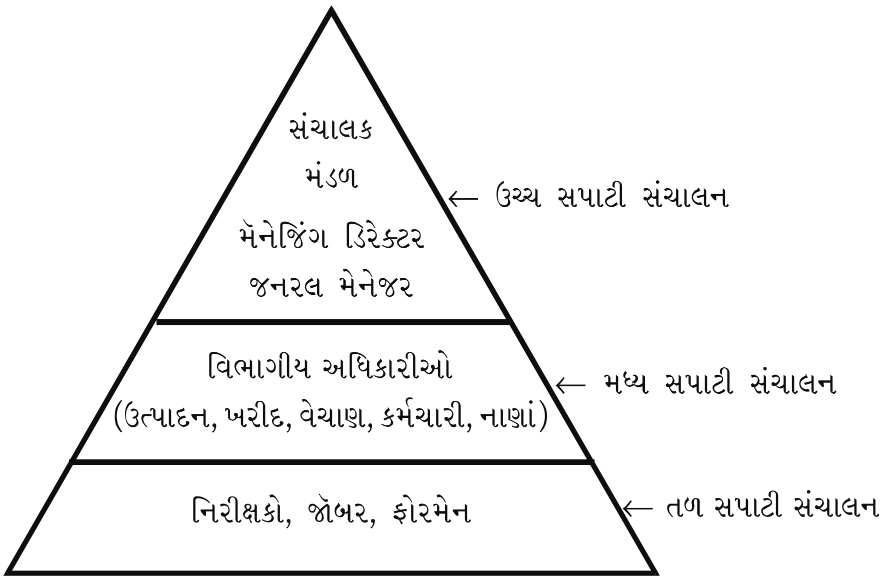
1.5 સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ (Levels of Management)

જ્યાં સુધી ધંધાકીય એકમનું કદ મર્યાદિત હોય ત્યાં સુધી માલિક જાતે જ એકમનાં બધાં કાર્યો કરી શકે છે, પરંતુ ધંધાકીય એકમના કદમાં વધારો થાય ત્યારે કર્મચારીઓની સંખ્યામાં પણ વધારો થાય છે. ઉપરી અધિકારી તેના બધા જ તાબેદારો પર સીધી દેખરેખ રાખી શકે નહિ, જેથી સત્તાની સોંપણી કરવી પડે છે. સત્તા સોંપણીને લીધે સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓનો ઉદ્‌ભવ થાય છે. આ સપાટીઓ જેટલી વધુ હોય તેટલો ખર્ચ વધે છે અને અંકુશ તેમજ સંકલનનું

કાર્ય મુશ્કેલ બને છે, તેથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલનની સપાટીઓ શક્ય તેટલી ઓછી રાખવી જોઈએ. સંચાલનની મુખ્ય ત્રણ સપાટીઓ છે.

(1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન (Top Level Management), (2) મધ્ય સપાટી સંચાલન (Middle Level Management), (3) તળ સપાટી સંચાલન (Bottom Level Management).

નીચેની આકૃતિ ઉપરથી ત્રણેય સપાટીઓનો ખ્યાલ વધુ સ્પષ્ટ થાય છે.



1.5.1 ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન (Top Level Management) : એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચ સપાટી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીમાં સંચાલક મંડળ, મૅનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મૅનેજર, મુખ્ય વહિવટી અધિકારી (Chief Executive Officer-C.E.O.)નો સમાવેશ થાય છે. ધંધાકીય એકમના મહત્ત્વના નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાનું કાર્ય ઉચ્ચ સપાટીએ કેન્દ્રિત થયું હોય છે. આ સપાટીને ટોચની સપાટી કે સર્વોચ્ચ સપાટી પણ કહે છે.

કાર્યો :

(1) ધંધાકીય એકમના મુખ્ય અને ગૌણ હેતુઓ નક્કી કરવા.

(2) ડિરેક્ટરો ધંધાકીય એકમના ટ્રસ્ટી તરીકેનું કાર્ય કરે છે.

(3) ધંધાકીય એકમના મુખ્ય વહિવટી અધિકારી અને ઉચ્ચ અધિકારીઓની નિમણૂક કરવી અને તેમને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવી.

(4) એકમના વિવિધ વિભાગો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવેલા અંદાજપત્રોને મંજૂર કરવા.

(5) ધારાકીય જોગવાઈઓનું પાલન કરવું અને એકમ સાથે સંકળાયેલા વિવિધ વર્ગોના હિતોની જાળવણી કરવી.

(6) લાંબા ગાળાનું આયોજન કરી વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા.

(7) સંચાલનને લગતી જટીલ સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કરવો અને કાનૂની જોગવાઈઓને ધ્યાનમાં લઈ તેનો ઉકેલ લાવવો.

(8) ધંધાકીય એકમની જુદી-જુદી યોજનાઓનાં ઘડતર, અમલીકરણ અને દેખરેખનું કાર્ય કરવું.

(9) નફાની વહેંચણી કરવી, ડિવિડન્ડ, અનામત, નફાનું પુનઃ રોકાણને લગતાં કાર્યો કરવાં.

(10) વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને લગતા અહેવાલોનો અભ્યાસ કરી જરૂરી સૂચનો કરવાં.

1.5.2 મધ્ય સપાટી સંચાલન (Middle Level of Management) : મધ્ય સપાટી સંચાલન એ ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન અને તળ સપાટી સંચાલન વચ્ચેની સાંકળની એક મહત્ત્વની કડી છે. આ સપાટી પર ખાતાવાર અધિકારીઓ, વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે. દા.ત., ઉત્પાદન, વેચાણ, ખરીદ, નાણાં, કર્મચારી, હિસાબી અધિકારી વગેરે. આ સપાટીને અધિકારીઓની સપાટી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

કાર્યો :

(1) મુખ્ય વહિવટી અધિકારી તરફથી પ્રાપ્ત થયેલ હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કરવો.

(2) દરેક વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગનાં અંદાજપત્ર તૈયાર કરી મંજૂરી માટે ઉચ્ચ સપાટીએ મોકલાવે છે.

(3) ધ્યેય સિદ્ધિ અંગે જરૂરી નીતિ, નિયમો અને માળખાકીય રચના કરવી. આ અંગેની જરૂરી કાર્યવિધિ નક્કી કરવી, તેનું મૂલ્યાંકન કરવું અને તેની ચકાસણી કરવા માટેનાં યોગ્ય ધોરણો કે માપદંડો નક્કી કરવા.

(4) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓની કાર્યદક્ષતા અને અસરકારકતા વધે તે અંગેનાં પગલાં લેવાં.

(5) પોતાના વિભાગના કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા.

(6) અન્ય વિભાગના અધિકારીઓ સાથે સતત સંપર્કમાં રહેવું અને સંકલન સ્થાપવું.

(7) પેટા વિભાગના કાર્ય પર ધ્યાન આપવું.

(8) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર દેખરેખ રાખવી, માહિતી મેળવવી, તેનું અર્થઘટન કરવું, દોરવણી આપવી અને ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન સમક્ષ માહિતી રજૂ કરવી.

(9) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનને નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થવું.

1.5.3 તળ સપાટી સંચાલન (Bottom Level of Management) : સંચાલનની આ સપાટીમાં નિરીક્ષકો, જૉબર અને ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે. આ સપાટીને નિમ્ન સપાટી કે નિરીક્ષકોની સપાટી પણ કહે છે. સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિનું અમલીકરણનું કાર્ય આ સપાટીએ થતું હોય છે તેથી સંચાલનની આ સપાટીને કાર્યકારી સપાટી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ સપાટીએ કાર્ય કરતા નિરીક્ષકો સંચાલનના પ્રતિનિધિ છે. આ સપાટીએ સંચાલનનું કાર્ય ઓછું અને વહીવટનું કાર્ય વધારે થાય છે.

કાર્યો :

(1) કામદારોના કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવું.

(2) કામદારોમાં શિસ્ત અને જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા.

(3) પોતાના વિભાગના રોજિંદા કાર્યોનું આયોજન કરવું.

(4) કર્મચારીઓને લગતાં કાર્યો કરવાં. દા.ત. બદલી, બઢતી, તાલીમ વગેરે.

(5) પોતાના વિભાગનાં કાર્યો કરવા માટે વિભાગીય અધિકારીઓ પાસેથી સૂચનાઓ, હુકમો અને કાર્યક્રમો મેળવવા.

(6) યંત્રોની ગોઠવણી (યંત્ર વિન્યાસ), યંત્રોનું સમારકામ અને જાળવણીને લગતાં કાર્યો કરવાં.

(7) કામદારોને કાર્ય કરવા માટે સાધનસામગ્રી, કાચો માલ વગેરે પૂરાં પાડવાં.

(8) કર્મચારીઓના વાજબી પ્રશ્નોનો યોગ્ય ઉકેલ લાવવો.

(9) ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિઓનો અમલ કરવો.

(10) તળ સપાટીમાં થતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના અહેવાલો, કામદારોનાં સૂચનો અને ફરિયાદો મધ્ય સપાટીએ મોકલી આપવાં.

તળ સપાટી સંચાલન એ સૌથી નીચલી સપાટી છે છતાં તે ખૂબ મહત્ત્વની છે. કારણ કે આ સપાટીની સફળ કામગીરી એટલે સંગઠનના ધ્યેયોની સફળ સિદ્ધિ, જે સમગ્ર સંગઠનને આધાર પૂરો પાડે છે.

સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને તળ સપાટી વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Top Level Management, Middle Level Managements, Bottm Level Management) :

ક્રમ	મુદ્દા	ઉચ્ચ સપાટી	મધ્ય સપાટી	તળ સપાટી
(1)	**સંચાલન અને વહીવટ**	સંચાલનનું પ્રમાણ વધુ અને વહીવટનું પ્રમાણ ઓછું હોય છે.	સંચાલનનું પ્રમાણ ઓછું અને વહીવટનું પ્રમાણ વધુ હોય છે.	સંચાલનનું પ્રમાણ ખૂબ ઓછું અને વહીવટનું પ્રમાણ સૌથી વધુ હોય છે.
(2)	**સમાવેશ**	નીતિ ઘડતર માટે સંચાલક મંડળ. મેનેજિંગ ડિરેક્ટર અને જનરલ મેનેજરનો સમાવેશ થાય છે.	ખાતાના વિભાગીય અધિ-કારીઓ અને પોતપોતાના ક્ષેત્રના નિષ્ણાત અધિકારી-ઓનો સમાવેશ થાય છે.	નિરીક્ષકો, જૉબર અને ફોરમેનનો સમાવેશ થાય છે.
(3)	**સત્તા અને જવાબદારી**	સત્તા અને જવાબદારી બંનેનું પ્રમાણ વધુ હોય છે.	સત્તા પ્રમાણમાં ઓછી અને જવાબદારી વિભાગ પૂરતી હોય છે.	સત્તાનું પ્રમાણ ખૂબ ઓછું, જવાબદારીનું પ્રમાણ અમુક પેટા વિભાગ પૂરતું હોય છે.
(4)	**સંખ્યા**	ઉચ્ચ સપાટીએ કર્મચારી-ઓની સંખ્યા ઓછી હોય છે.	ઉચ્ચ સપાટી કરતાં મધ્ય સપાટીએ કર્મચારીઓની સંખ્યા વધુ હોય છે.	ઉચ્ચ અને મધ્ય સપાટી કરતાં કર્મચારીઓની સંખ્યા ખૂબ વધારે હોય છે.
(5)	**લાયકાત**	સર્વગ્રાહી કૌશલ્યની જરૂર છે.	વિશિષ્ઠ જ્ઞાનની જરૂર છે.	ફક્ત પોતાના વિભાગ અને પેટાવિભાગ પૂરતું જ જ્ઞાન જરૂરી છે.
(6)	**ધ્યેય અને નીતિ ઘડતર**	આ સપાટી દ્વારા કંપનીના મૂળભૂત ધ્યેય અને નીતિનું ઘડતર થાય છે.	આ સપાટી દ્વારા ઉચ્ચ સપાટીએ ઘડેલ નીતિ અને ધ્યેયનો અમલ થાય છે.	આ સપાટી ઉચ્ચ સપાટીએ ઘડેલી નીતિ અને નિર્ણયોનો અમલ કરવાનું કાર્ય કરે છે.
(7)	**ઉત્તર-દાયિત્વ**	આ સપાટીનું શૅર હોલ્ડરો, લેણદારો, સરકારના વિવિધ વિભાગો, કાયદાકીય જોગવાઈઓ વગેરે પ્રત્યે ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.	ઉચ્ચ સપાટી પ્રત્યે મધ્ય સપાટીનું ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.	મધ્ય સપાટી પ્રત્યે તળ સપાટીનું ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.
(8)	**નિર્ણયો**	આ સપાટીના નિર્ણયો વધારે જોખમી અને પ્રમાણમાં વધારે દૂરોગામી હોય છે.	આ સપાટીના નિર્ણયો પ્રમાણમાં ઓછા જોખમી અને ઓછા દૂરોગામી હોય છે.	આ સપાટીના નિર્ણયો ખૂબ જ ઓછા જોખમી અને ખૂબ જ ઓછા દૂરોગામી હોય છે.

1.6. સંચાલનનાં કાર્યો (Functions of Management)

ધંધાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે તેનું સંચાલન કાર્યક્ષમતા પૂર્વક થવું જોઈએ. આ માટે સંચાલન પ્રક્રિયાને અનુસરવી પડે. પ્રક્રિયા એટલે પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે તબક્કાવાર ચાલતી સતત પ્રવૃત્તિ. એકમના હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો તબક્કાવાર ક્રમબદ્ધ ગોઠવવાં પડે છે, તેથી સંચાલનને એક પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખી શકાય. સંચાલન પ્રક્રિયામાં કયાં કયાં કાર્યો હોવાં જોઈએ તે માટે જુદા જુદા વિદ્વાનો વચ્ચે મતમતાંતર છે. સંચાલનને અભ્યાસના વિષય અથવા જ્ઞાનના એક ક્ષેત્ર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે ત્યારે તે અંગે અનેક વિચારકો-વિદ્વાનો જુદાં જુદાં મંતવ્યો ધરાવે તે સ્વાભાવિક છે.

સંચાલનનાં કાર્યોનું વર્ગીકરણ

(1) કુન્તઝ અને ઓડોનલનું વર્ગીકરણ	(2) હેન્રી ફેયોલનું વર્ગીકરણ	(3) પીટર ડ્રકરનું વર્ગીકરણ	(4) લ્યુથર ગ્યુલિકનું વર્ગીકરણ	(5) ડૉ. જ્યૉર્જ ટેરીનું વર્ગીકરણ
(1) આયોજન	(1) આયોજન	(1) ધંધાનું સંચાલન	(1) આયોજન	(1) આયોજન
(2) વ્યવસ્થાતંત્ર	(2) વ્યવસ્થાતંત્ર (પ્રબંધ)	(2) સંચાલકોનું સંચાલન	(2) વ્યવસ્થાતંત્ર	(2) વ્યવસ્થાતંત્ર
(3) કર્મચારી વ્યવસ્થા	(3) આદેશો આપવા	(3) કામદારો અને કામનું સંચાલન	(3) કર્મચારી વ્યવસ્થા	(3) દોરવણી
(4) દોરવણી	(4) સંકલન		(4) દોરવણી	(4) અંકુશ
(5) અંકુશ	(5) અંકુશ		(5) સંકલન	
			(6) માહિતીપ્રેષણ	
			(7) અંદાજપત્ર	

1.6.1 આયોજન (Planning) : ''Even God cannot Change the Past, But Men can Change the Future'' અપેક્ષિત પરિણામો હાંસલ કરવા માટે હકીકતોની પસંદગી કરવી. તેની વચ્ચે આંતર સંબંધો સ્થાપવા અને જરૂરી પ્રવૃત્તિઓના અવલોકન અને ઘડતર માટે પૂર્વાનુમાન કરવું એટલે આયોજન.

સંચાલનના કાર્યની શરૂઆત આયોજનથી થાય છે. નક્કી કરેલા હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે કયું કાર્ય, કોણે, ક્યારે, કેવી રીતે, કેટલા પ્રમાણમાં કરવાનું છે અને કાર્ય ક્યારે પૂર્ણ કરવાનું છે તેની અગાઉથી કરવામાં આવતી બુદ્ધિપૂર્વકની વિચારણાને આયોજન કહે છે. ભવિષ્ય માટેની પૂર્વ વિચારણા વર્તમાન સમયમાં કરવી એટલે જ આયોજન, ભવિષ્યમાં આવનારાં જોખમો અને અનિશ્ચતતાઓ ઘટાડવા માટે આયોજન જરૂરી છે. આયોજનને લીધે એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓ વ્યવસ્થિત બને છે અને ધ્યેય સિદ્ધિનો માર્ગ સરળ બને છે. ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટેના વૈકલ્પિક માર્ગો હોય ત્યારે શ્રેષ્ઠ માર્ગની પંસદગી કરવામાં આયોજન ઉપયોગી છે. તેથી આયોજનનું કાર્ય એ મૂળભૂત રીતે પસંદગીનું કાર્ય છે.

સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન, અને અંકુશ વગેરેનો આધાર આયોજન પર રહેલો છે.

1.6.2 વ્યવસ્થાતંત્ર (પ્રબંધ) (Organising) : સમાન હેતુની સિદ્ધિ અર્થે કાર્યરત વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

આયોજન દ્વારા ધ્યેય, નીતિ, કાર્યક્રમ વગેરે નક્કી કરવામાં આવે છે, જેને પાર પાડવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી પડે છે. નિર્ધારિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે એકમની પ્રવૃત્તિને જુદા જુદા વિભાગોમાં જુદાં જુદાં માનવ જૂથો વચ્ચે વહેંચી દેવામાં આવે છે અને તેમને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવામાં આવે છે જેને વ્યવસ્થાતંત્ર કે પ્રબંધ કહે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવાથી કોણ, કોની દેખરેખ રાખશે, કાર્ય અંગે સત્તા અને જવાબદારી કોની રહેશે, વ્યક્તિઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધો કેવા રહેશે, વગેરેનો ખ્યાલ આવે છે.

આયોજન એ ધંધાકીય એકમનું મગજ છે જયારે વ્યવસ્થાતંત્ર એ શારીરિક માળખું છે માનવશરીરમાં મગજનું કાર્ય

બૌદ્ધિક નિર્ણયો લેવાનું છે. તેનો અમલ શરીરના વિવિધ અંગો કરે છે. તેવી જ રીતે ધંધાકીય એકમોમાં આયોજનનું કાર્ય બૌધિક નિર્ણયો લેવાનું છે; આયોજનમાં લેવાયેલા નિર્ણયોનો અમલ કરવા માટે એકમના વિવિધ વિભાગોમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓને કાર્યો, સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

1.6.3 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing) : "Employees are arms and legs of unit." ડૉ. જર્યોર્જ ટેરી જણાવે છે કે, 'કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ કર્મચારી દળ ઊભું કરવાનો, જાળવી રાખવાનો અને વિકસાવવાનો છે.'

જ્યાં એકમ હોય ત્યાં કર્મચારી હોય. કર્મચારીઓ વિનાનું એકમ એ આત્મા વિનાના હાડપિંજર જેવું છે. કોઈ પણ એકમની પ્રવૃત્તિનો અંતિમ આધાર તો કર્મચારીઓ ઉપર રહેલો છે. યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બદલી, બઢતી, છૂટા કરવા, નિવૃત્તિ તથા તેમના માટે કલ્યાણકારી પ્રવૃત્તિને લગતી વિચારણા સાથે કર્મચારી વ્યવસ્થા સંબંધ ધરાવે છે. કર્મચારીઓ સંતોષાયેલા હોય તો તેમનો ઉત્સાહ અને જુસ્સો વધે છે, તેથી એકમની ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતા વધે છે. કર્મચારી વ્યવસ્થામાં ઔદ્યોગિક એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નોનો અભ્યાસ પણ કરવામાં આવે છે. કોઈ પણ ધંધાકીય એકમની સફળતાનો આધાર કર્મચારીઓ ઉપર રહેલો છે.

વર્તમાન સમયમાં માનવશક્તિ આયોજન, માનવ સાધન વિકાસ, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન, કારકીર્દી આયોજન વગેરેનો સમાવેશ પણ કર્મચારી વ્યવસ્થામાં કરવામાં આવે છે. સંતુષ્ટ કર્મચારી એકમની મૂલ્યવાન મિલકત છે તેવું દરેક પ્રગતિશીલ સંચાલન દઢપણે માને છે.

1.6.4 દોરવણી (Directing) : કર્મચારીઓને ધ્યેય પૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી એટલે દોરવણી.

નિર્ધારિત ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરવા માટે એકમમાં કામ કરી રહેલા કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના ઉપર અસરકારક દેખરેખ રાખવાનું કાર્ય ખૂબ જ અગત્યનું છે. ઔદ્યોગિક એકમોમાં હેતુ નક્કી કરી તેનું આયોજન કરવામાં આવે, આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થાય, માલ સામાન અને યંત્રોની ખરીદી થાય, કર્મચારીઓની નિમણૂક કરવામાં આવે પરંતુ જ્યાં સુધી અધિકારીઓ તેમના હાથ નીચે કામ કરતા કર્મચારીઓ કે કામદારોને કામ કેવી રીતે કરવું તેનું માર્ગદર્શન જો પૂરું ન પાડે તો ઉપરોક્ત બધા જ પ્રયત્નો નકામા નિવડે છે. દોરવણી વગર સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો નિરર્થક છે. દોરવણીના કાર્યમાં તાબેદારોને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું, દેખરેખ રાખવી, હુકમો કે સૂચનો પૂરાં પાડવાં, કામનું નિર્ધારણ કરવું, કામદારોને પ્રેરણા આપવી, નેતૃત્વ પૂરું પાડવું વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. દોરવણી એ સંચાલનની દરેક સપાટીએ અને સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

1.6.5. અંકુશ (Controlling) : પ્રયત્નો, પરિણામ તથા સાધનો અને ઉદ્દેશો વચ્ચે સંતુલન સાધવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ.

અંકુશ એ સંચાલનનું અંતિમ કાર્ય છે. નિર્ધારિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે એકમની પ્રવૃત્તિઓ આયોજન મુજબ થાય છે કે નહિ તે જોવાના કાર્યને અંકુશ કહે છે. જૂના પ્રણાલિકાગત ખ્યાલ મુજબ અંકુશ એ કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર નિયંત્રણો મૂકવા, કડક વલણ અપનાવવું, કર્મચારીઓ ભૂલ કરે તો તેમને શિક્ષા કે દંડ કરવો, બદલી કરવી કે તેમની બઢતી અટકાવવી તેવો હતો. આ એક અંકુશનો નકારાત્મક ખ્યાલ છે.

આધુનિક સમયમાં અંકુશનો ખ્યાલ હકારાત્મક છે. તે સુધારાલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે; કારણ કે અંકુશનું કાર્ય થઈ રહેલા કાર્યને અટકાવવાનું નથી પરંતુ જો કાર્ય આયોજન મુજબ થતું ન હોય તો તેને અટકાવી તેને સાચી દિશામાં લઈ જવાનું છે. ભૂતકાળમાં થયેલી ભૂલોનું ભવિષ્યમાં પુનરાર્વતન ન થાય તે જોવાનું છે.

1.7 સંકલન (Co-ordination)

સંચાલન પ્રક્રિયાના દરેક તબક્કે સંકલન જરૂરી છે. આયોજનથી માંડીને અંકુશ સુધી સંકલન આવશ્યક છે. સંકલન દ્વારા ધ્યેય સિદ્ધિની ખાતરી મળે છે. સંકલનથી એકમનું કોઈ પણ કાર્ય રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી, જેથી કામગીરી સરળ બને છે.

1.7.1 અર્થ (Meaning) : ધંધાકીય એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં કર્મચારીઓ દ્વારા જુદાં જુદાં જે કાર્યો થાય છે તેમની વચ્ચે એક સૂત્રતા કે સુમેળ સાધવાના કાર્યને સંકલન કહે છે.

1.7.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristic) :

(1) આયોજનથી અંકુશ સુધી દરેક કાર્ય કરતી વખતે સંકલનની જરૂર પડે છે. તેથી સંચાલન પ્રક્રિયા સંકલન વગર શક્ય નથી.

(2) સંકલન એ સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય છે.

(3) સંકલનની સફળતા માટે માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા કાર્યક્ષમ હોવી જોઈએ.

(4) સહકાર વગર સંકલન શક્ય નથી. એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન જળવાય તે માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલ દરેક કર્મચારીનો સહકાર જરૂરી બને છે.

(5) ધંધાકીય એકમનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સંકલન દ્વારા શક્ય બને છે.

(6) સંચાલનનાં દરેક કાર્યોમાં સંકલન સમાયેલું છે તેથી સંકલનને સંચાલનનો આત્મા કહે છે.

1.7.3 મહત્ત્વ (Importance) :

(1) સંકલનથી સંચાલનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, અંકુશ વગેરે અસરકારક બને છે.

(2) સંકલનને કારણે એકમનાં બધાં કાર્યો સરળતાથી કરી શકાય છે.

(3) સંકલનથી એકમનું કોઈ કામ કરવાનું રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી.

(4) સંકલનથી એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં સંવાદિતા જળવાઈ રહે છે.

(5) એકમના વિવિધ વિભાગોના કાર્યોને તેના ક્રમ અને સમય વચ્ચે સમતુલા જાળવવાનું કાર્ય સંકલનને લીધે શક્ય બને છે.

(6) સંકલનને લીધે એકમના નક્કી કરેલા હેતુઓને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

1.8 સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો (Functional Area of Management)

કોઈપણ ધંધાનું સંચાલન કરવા માટે કેટલાંક મહત્ત્વનાં કાર્યો કરવાં પડે છે. આ કાર્યો પ્રમાણે સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો નીચે પ્રમાણે છે.

(1) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન (2) માનવ સંસાધન સંચાલન (3) નાણાકીય સંચાલન (4) ઉત્પાદન સંચાલન.

કોઈ પણ વસ્તુનું કેટલું ઉત્પાદન કરવું તે જાણકારી માંગ આધારિત છે. વસ્તુની માંગની જાણકારી કેવી રીતે મેળવવી તે બજાર સંચાલનનું કાર્ય છે. માંગ પ્રમાણે ઉત્પાદન માટે કેટલાં નાણાની વ્યવસ્થા કરવી અને તેને લગતી બધી બાબતો નાણાકીય સંચાલનનું કાર્ય છે. જ્યારે આ બધાં જ કાર્યો કરવા માટે માનવશક્તિની વ્યવસ્થા એ માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્ય છે.

1.8.1 માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન (Marketing Management) : માલ કે સેવાને ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહકો સુધી પહોંચાડવાની પ્રક્રિયાને વિશાળ અર્થમાં માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન કહે છે. બજાર સંચાલનમાં વસ્તુ કે નાણાંના વિનિમય ઊપરાંત બજાર સંશોધન, વિતરણ વ્યવસ્થા, વેચાણવૃદ્ધિ, સંગ્રહ, વીમો વગેરે અનેક બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

બજાર સંચાલન એ એક એવી પ્રક્રિયા છે; જે દ્વારા ગ્રાહકની જરૂરિયાત નક્કી કરવામાં આવે છે. તેને માલ કે સેવામાં ફેરવવામાં આવે છે અને પછી આ માલ કે સેવાને આખરી ઉપભોક્તા કે ગ્રાહક કે વાપરનાર તરફ લઈ જવામાં આવે છે. જેથી તે અમુક નિર્દિષ્ટ ગ્રાહક વિભાગ કે વિભાગોની જરૂરિયાત સંતોષી શકે, તેમાં વ્યવસ્થાતંત્રને મળી શકતાં સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ થઈ શકે એ રીતે નફાકારકતા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. આ સંચાલનના કાર્યનું ઉદ્‌ભવબિંદુ વસ્તુ કે સેવાની માંગ હોય છે અને તેનાં મુખ્ય તત્વો તરીકે વસ્તુ કે સેવા, ભૌતિક વિતરણ નીતિ, કિંમત નીતિ અને વેચાણ અભિવૃદ્ધિ ઉપરાંત પેકેજિંગ વગેરે ગણાવી શકાય છે.

કાર્યો :

(i) પેદાશ અથવા પેદાશ મિશ્ર : નવી પેદાશના ઉત્પાદન અથવા ચાલુ પેદાશના વિકાસના નિર્ણયમાં પેદાશના રૂપ, રંગ, કદ, આકાર, વજન, છાપ, પૅકિંગ, કાર્ય સંબંધી ખાતરી, વેચાણ પછીની સેવાઓ અને પેદાશ વૈવિધ્યકરણનો સમાવેશ થાય છે.

(ii) કિંમત : વર્તમાન ગ્રાહકો યોગ્ય ગુણવત્તાવાળી વસ્તુઓ વાજબી કિંમતે મળે તેવી અપેક્ષા રાખે છે. તેથી પેદાશની કિંમત નક્કી કરતી વખતે ખૂબ કાળજી લેવી જોઈએ. કિંમત અંગેના નિર્ણયમાં વેચાણ નીતિ, શાખ નીતિ, વટાવ અંગેની નીતિ, જથ્થાબંધ કે છૂટક વેચાણ, મધ્યસ્થીઓનું કમિશન વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(iii) વિતરણ : વિતરણ અંગેના નિર્ણયમાં પોતાની દુકાનો દ્વારા વેચાણ, જથ્થાબંધ વેપારીઓ દ્વારા, છૂટક વેપારીઓ દ્વારા, એજન્ટો, વાહન-વ્યવહારના પ્રશ્નો વગરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે. વિતરણની બાબત ધંધાના કદ અને વિસ્તાર સાથે સંકળાયેલી છે.

(iv) અભિવૃદ્ધિ : અભિવૃદ્ધિ એટલે વેચાણમાં નોંધપાત્ર વધારો કરવાના પ્રયત્નો. જેમાં માલની જાહેરાત કરવી, પ્રસિદ્ધિ કરવી, સેલ્સમેનો દ્વારા વ્યક્તિગત વેચાણ કરવું તથા વેચાણવૃદ્ધિ માટે ગ્રાહકો અને વેપારીઓને આકર્ષવા વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. અભિવૃદ્ધિના નિર્ણયોને કારણે કેટલોક ખર્ચ થાય છે પરંતુ તેની સામે વેચાણ વધવાથી એકમનો નફો વધે છે.

1.8.2 માનવ સંસાધન સંચાલન (Human Resource Management) : કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં જમીન, મકાન, મશીનરી, ફર્નિચર તથા વાહનો જેવી મિલકતોનું જતન કરવામાં આવે છે, તે જ રીતે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પણ એકમની સજીવ મૂલ્યવાન મિલકતો છે. તેથી તેનું જતન કરવું જરૂરી છે. ધંધાકીય સાહસોની સફળતાનો આધાર તે ધંધામાં કામ કરી રહેલા કર્મચારી ઉપર રહેલો છે. કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો સંતોષવામાં આવે, તેમને યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવામાં આવે તથા યોગ્ય કાળજી લેવામાં આવે તો ધંધાકીય ઉદ્દેશો સરળતાથી અને સફળતાપૂર્વક સિદ્ધ કરી શકાશે. આ પ્રકારની માવજતને કારણે કર્મચારીઓનો જુસ્સો, વફાદારી, જૂથ ભાવના વગેરેનો વિકાસ થાય છે અને કાર્યક્ષમતામાં પણ વધારો કરી શકાય છે.

અર્થ : માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, જ્ઞાન, બુદ્ધિ, ગમો-અણગમો, વ્યક્તિગત વિકાસ, જરૂરિયાત વગેરે જેવી તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈ તેને કંપનીના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળી ધંધાને સફળતાના તથા નફાકારકતાના માર્ગે લઈ જવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા.

લાક્ષણિકતાઓ :

(1) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, બઢતી, દોરવણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

(2) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ધ્યેયને સાંકળી કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં આવે છે.

(3) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મૂળભૂત કાર્ય કર્મચારીઓને એક અમૂલ્ય મિલકત સમજી તેઓનું સંચાલન કરવામાં આવે છે.

(4) કર્મચારીને યોગ્ય તાલીમ આપીને તેના વિકાસ માટે યોગ્ય કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે.

(5) કર્મચારીઓની કામગીરીઓનું મૂલ્યાંકન કરી તેમનું યોગ્ય સ્થાન નિશ્ચિત કરવાનું કામ માનવ સંસાધન સંચાલન કરે છે.

(6) યોગ્ય સંચાલનથી કર્મચારીઓનો ફેરબદલીનો દર ઘટાડી શકાય છે અને કુશળ કર્મચારીઓને કંપનીમાં ટકાવી રાખી શકાય છે.

(7) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓને યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવામાં આવે છે તેથી તેમના જુસ્સામાં તથા કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે. કંપનીનાં મૂલ્યો જળવાય છે અને કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

મહત્ત્વ :

(1) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

(2) એકમની નફાકારકતામાં વધારો થાય છે.

(3) એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો થાય છે.

(4) ઉત્પાદીત વસ્તુ કે સેવાની ગુણવત્તાનાં ઊંચાં ધોરણો જળવાય છે.

(5) માનવ સંસાધન સંચાલનથી કર્મચારીઓમાં જૂથ ભાવનાનો વિકાસ થાય છે.

(6) ઉત્પાદનનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થઈ શકે છે.

(7) કર્મચારીઓના ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે.

(8) કર્મચારીઓના સંતોષમાં વધારો થાય છે.

(9) માનવ સંસાધન સંચાલનને કારણે કર્મચારીઓને પૂરતો કાર્યસંતોષ મળે છે જેથી ઔદ્યોગિક શાંતિનું વાતાવરણ ઊભું થાય છે.

1.8.3 નાણાકીય સંચાલન (Financial Management) : ધંધાકીય એકમમાં નાણું એ જીવનદાતા રક્ત સમાન છે. નાણાં વગર કોઈપણ પ્રવૃત્તિ શક્ય નથી. ધંધાની સ્થાપના, વિકાસ, વિસ્તરણ તથા આધુનિકરણ માટે નાણાંની જરૂર પડે છે.

અર્થ : નાણાકીય સંચાલન એટલે નાણાં કાર્યનું સંચાલન, નાણાં કાર્ય એટલે નાણાં મેળવવાનું અને નાણાંનો ઉપયોગ કરવાનું કાર્ય, આવકની ફાળવણીનું કાર્ય આ કાર્ય ધ્યેયપૂર્ણ અને કાર્યક્ષમ રીતે થવું જોઈએ.

નાણાકીય સંચાલનમાં મુખ્યત્વે નીચેનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

(1) નાણાંની જરૂરિયાતો અંદાજવી.

(2) સમયની દૃષ્ટિએ નાણાંનું આયોજન કરવું.

(3) અંદાજપત્ર બનાવવું.

(4) આવકની ફાળવણી કરવી.

(5) મૂડી માળખાનો વિચાર કરવો તેમજ નાણાં પ્રાપ્તિસ્થાનો પસંદ કરવાં.

(6) નાણાં મેળવવા માટેની કાર્યવાહી કરવી.

(7) મેળવેલાં નાણાંનો યોગ્ય ઉપયોગ થાય તે જોવું અને અંકુશ વ્યવસ્થા ગોઠવવી.

(8) નાણાકીય નીતિ નક્કી કરવી.

(9) કરવેરાનું આયોજન કરવું.

(10) અસ્ક્યામતોની વ્યવસ્થા કરવી.

1.8.4 ઉત્પાદન સંચાલન (Production Management) : કુદરતમાંથી પ્રાપ્ત થતા કાચા માલસામાન ઉપર માનવ પ્રયાસો દ્વારા વપરાશ યોગ્ય વસ્તુઓ બનાવવી એટલે ઉત્પાદન. ઉત્પાદન સંચાલન ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને સંતોષવાની શક્તિ ધરાવતી વસ્તુઓ અને સેવાઓનું સર્જન કરે છે.

અર્થ : ઉત્પાદન સંચાલન એ ઉત્પાદનનું આયોજન કરવાની, કાર્યક્રમ નક્કી કરવાની, સંકલન સાધવાની, દોરવણી આપવાની અને અંકુશ રાખવાની એક પ્રક્રિયા છે.

ઉત્પાદન સંચાલનમાં મુખ્યત્વે નીચેનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

(1) ઉત્પાદન આયોજન કરવું

(2) ઉત્પાદન સંશોધન કરવું

(3) વસ્તુ વિકાસ તેમજ પેદાશ મિશ્રની પસંદગી કરવી.

(4) ટેકનોલૉજી તેમજ યંત્રોની પસંદગી કરવી

(5) ધંધાના સ્થાનની પસંદગી તેમજ વિન્યાસનો નિર્ણય કરવો

(6) માલસામગ્રી તેમજ ઉત્પાદન માટે અન્ય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મેળવવો.

(7) ઉત્પાદન અંકુશ રાખવો

(8) ગુણવત્તા અંકુશ જાળવવો

(9) ખર્ચ અથવા પડતર અંકુશ તેમજ ઉત્પાદકતાની જાળવણી અને વૃદ્ધિ થાય તે પ્રકારનાં કાર્યો કરવાં.

(10) ઉત્પાદનમાં વૈવિધ્યકરણ અને સરલીકરણ દાખલ કરવું.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

સંચાલન :

અર્થ : 'સંચાલન એટલે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા.' - **કૂન્તઝ અને ઓડોનલ**

'સંચાલન એ એવી પ્રવૃત્તિ છે જે માણસો (Men), યંત્રો (Machines), સાધનો (Materials), પદ્ધતિઓ (Methods), નાણું (Money) અને બજાર (Market)નું આયોજન કરી તેના ઉપર અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કરે છે. તે માનવ પ્રયત્નોને નેતાગીરી, સંકલન અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડે છે જેથી એકમના ઈચ્છનીય ધ્યેયોને હાંસલ કરી શકાય છે.' - **ડૉ. જ્યૉર્જ ટેરી**

સંચાલનનું સ્વરૂપ : (1) સાર્વત્રિક પ્રવૃત્તિ (2) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ (3) જૂથ પ્રવૃત્તિ (4) સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ (5) માનવીય પ્રવૃત્તિ (6) નિર્ણય પ્રક્રિયા (7) વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય

મહત્ત્વ : (1) દરેક ક્ષેત્રમાં જરૂરી (2) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (3) ધ્યેયસિદ્ધિ (4) ધંધાની સફળતા માટે ઉપયોગી (5) રોજગારીની તકોમાં વધારો (6) નફામાં વૃદ્ધિ (7) સામાજિક લાભ (8) રાષ્ટ્રીય હેતુ

સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય : સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે..., 'વિજ્ઞાન એટલે વ્યવસ્થિત અને વિશિષ્ઠ પ્રકારનું જ્ઞાન, જેમાંથી નિયમો તથા સિદ્ધાંતો તારવી શકાતા હોય અને કાર્ય કારણનો સંબંધ સ્થાપી શકાતો હોય તે વિજ્ઞાન.'

સંચાલનમાં વિજ્ઞાનનાં લક્ષણો જેવાં કે વ્યવસ્થિત જ્ઞાન, સર્વવ્યાપકતા, કારણ અને અસરોનો સંબંધ, હકીકતો, વિશ્લેષણ અને પ્રયોગોનો આધાર, નિયમોની ચકાસણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. માટે **સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.**

સંચાલન એક કળા છે... કળા એટલે કાર્ય કરવાના માનવીનું નૈપુણ્ય કે કૌશલ્ય. પરંતુ આ કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરવા માટે જે તે કાર્યનું સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન જરૂરી છે.

સંચાલન અંગેના નિયમો અને સિદ્ધાંતોનો વ્યવહારમાં ઉપયોગ કરતી વખતે વ્યક્તિગત કુનેહ અને સૂઝ મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. જેથી **સંચાલન એક કળા છે.**

સંચાલન એક વ્યવસાય છે... કોઈપણ ક્ષેત્રનું વિશિષ્ઠ જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરીને તે જ્ઞાનનો લાભ સમગ્ર સમાજને આપવામાં આવે અને બદલામાં સમાજ પાસેથી ફી લેવામાં આવે તો તેવી પ્રવૃત્તિને વ્યવસાય કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) વિશિષ્ટ પ્રકારના જ્ઞાનની જરૂર (2) જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન (3) વ્યવસાયિક મંડળો (4) આચારસંહિતાનું પાલન (5) નૈતિક જવાબદારી.

સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ :

(A) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન : એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચ સપાટી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

કાર્યો : (1) હેતુઓ નક્કી કરવા. (2) એકમના ટ્રસ્ટી તરીકેનું કાર્ય. (3) મુખ્ય વહિવટી અધિકારી અને ઉચ્ચ અધિકારીઓની નિમણૂક કરવી અને સત્તા-જવાબદારીની વહેંચણી કરવી. (4) વિવિધ વિભાગોનાં અંદાજપત્રો મંજૂર કરવાં. (5) ધારાકીય જોગવાઈઓનું પાલન કરવું. વિવિધ વર્ગોના હિતોની જાળવણી કરવી. (6) વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા. (7) જટિલ સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કરી ઉકેલ લાવવો. (8) જુદી જુદી યોજનાઓના અમલીકરણ અને દેખરેખનું કાર્ય. (9) નફાની વહેંચણી, ડિવિડન્ડ, અનામત, નફાનું પુનઃરોકાણ વગેરેને લગતાં કાર્યો કરવાં. (10) અહેવાલોનો અભ્યાસ કરી જરૂરી સૂચનો કરવાં.

(B) મધ્ય સપાટી સંચાલન : ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન અને તળ સપાટી સંચાલનને સાંકળતી મહત્ત્વની કડી એટલે મધ્ય સપાટી સંચાલન. આ સપાટીએ ખાતાવાર અધિકારીઓ, વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યો : (1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનથી મળેલા હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કરવો. (2) પોતાના વિભાગનાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવાં. (3) ધ્યેય સિદ્ધિ માટે જરૂરી નીતિ-નિયમો અને માળખાકીય રચના કરવી. (4) પોતાના વિભાગની પ્રવૃત્તિઓની કાર્યદક્ષતા અને અસરકારકતા વધે તે અંગે પગલાં લેવાં. (5) કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા. (6) અન્ય વિભાગના અધિકારીઓ સાથે સંપર્કમાં રહેવું. (7) પેટા વિભાગના કાર્ય પર ધ્યાન રાખવું. (8) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ રાખવી. માહિતી મેળવવી, અર્થઘટન કરવું અને દોરવણી આપવી. (9) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનને નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થવું.

(C) તળ સપાટી સંચાલન : સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિનું અસરકારક કાર્ય આ સપાટીએ થતું હોય છે. આ સપાટીમાં નિરીક્ષકો, જૉબરો અને ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યો : (1) કામદારોના કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવું. (2) શિસ્ત અને જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા. (3) વિભાગનાં રોજિંદાં કાર્યોનું આયોજન કરવું. (4) કર્મચારીને લગતાં કાર્યો કરવા. (5) વિભાગીય અધિકારીઓ પાસેથી સૂચનાઓ, હુકમો અને કાર્યક્રમો મેળવવા. (6) યંત્રોની ગોઠવણી, સમારકામ અને જાળવણીને લગતાં કાર્યો કરવાં. (7) કામદારોને સાધન-સામગ્રી તથા કાચો માલ પૂરો પાડવાં. (8) કર્મચારીઓના પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવો. (9) ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિઓનો અમલ કરાવવો. (10) વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના અહેવાલો, કામદારોનાં સૂચનો અને ફરિયાદો ઉચ્ચ સપાટીને મોકલી આપવાં.

સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને તળ સપાટી વચ્ચેનો તફાવત :

તફાવતના મુદ્દા : (1) સંચાલન અને વહીવટ (2) સમાવેશ (3) સત્તા અને જવાબદારી (4) સંખ્યા (5) લાયકાત (6) ધ્યેય અને નીતિ ઘડતર (7) ઉત્તરદાયિત્વ (8) નિર્ણયો

સંચાલનનાં કાર્યો :

(1) આયોજન : અપેક્ષિત પરિણામો હાંસલ કરવા માટે હકીકતોની પસંદગી કરવી, તેની વચ્ચે આંતર સંબંધો સ્થાપવા અને જરૂરી પ્રવૃત્તિઓના અવલોકન અને ઘડતર માટે પૂર્વાનુમાન કરવું એટલે આયોજન.

(2) વ્યવસ્થાતંત્ર : સમાન હેતુની સિદ્ધિ અર્થે કાર્યરત વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

(3) કર્મચારી વ્યવસ્થા : કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ કર્મચારી દળ ઊભું કરવાનો, જાળવી રાખવાનો અને વિકસાવવાનો છે.

(4) દોરવણી : કર્મચારીઓને ધ્યેયપૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી એટલે દોરવણી.

(5) અંકુશ : પ્રયત્નો, પરિણામો તથા સાધનો અને ઉદ્દેશો વચ્ચે સંતુલન સાધવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ.

સંકલન :

અર્થ : ધંધાકીય એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં કર્મચારીઓ દ્વારા જુદાં જુદાં જે કાર્યો થાય છે તેમની વચ્ચે એકસૂત્રતા કે સુમેળ સાધવાના કાર્યને સંકલન કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સંચાલન વગર સંકલન પ્રક્રિયા શક્ય નથી. (2) દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય (3) સફળતા માટે માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા કાર્યક્ષમ હોવી જોઈએ. (4) સહકાર વગર સંકલન શક્ય નથી. (5) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સંકલન દ્વારા શક્ય બને છે.

મહત્ત્વ : (1) સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો સંકલનથી અસરકારક બને છે. (2) એકમનાં બધાં કાર્યો સરળતાથી કરી શકાય છે. (3) કોઈ કામ કરવાનું રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી. (4) એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં સંવાદિતા જળવાઈ રહે છે. (5) એકમના વિવિધ વિભાગોના કાર્યોને તેના ક્રમ અને સમય વચ્ચે સમતુલા જળવાય છે. (6) એકમના નક્કી કરેલા હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે છે.

સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો :

(A) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન :

અર્થ : માલ કે સેવાને ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહકો સુધી પહોંચાડવાની પ્રક્રિયાને વિસ્તૃત અર્થમાં બજારીય સંચાલન કહે છે.

કાર્યો : (i) પેદાશ અથવા પેદાશ મિશ્ર (ii) કિંમત (iii) વિતરણ (iv) અભિવૃદ્ધિ

માનવ સંસાધન સંચાલન :

અર્થ : 'માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, જ્ઞાન, બુદ્ધિ, ગમો-અણગમો, વ્યક્તિગત વિકાસ, જરૂરિયાત વગેરે જેવી તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈ તેને કંપનીના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળી ધંધાને સફળતાના તથા નફાકારકતાના માર્ગે લઈ જવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા.'

લાક્ષણિકતાઓ : (1) આ સંચાલનમાં કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, બઢતી, દોરવણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. (2) કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ધ્યેયને સાંકળી કંપનીના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. (3) કર્મચારીઓને એક અમૂલ્ય મિલકત સમજી સંચાલન કરવામાં આવે છે. (4) કર્મચારીઓને યોગ્ય તાલીમ આપી વિકાસ માટે યોગ્ય કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. (5) કર્મચારીઓના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરી તેમનું યોગ્ય સ્થાન નિશ્ચિત કરાય છે. (6) કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટાડી કર્મચારીઓને એકમમાં ટકાવી શકાય છે. (7) યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવાથી કર્મચારીઓના જુસ્સામાં તથા કાર્યક્ષમતામાં વધારો થતાં કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

મહત્ત્વ : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) નફાકારકતામાં વધારો (3) પ્રતિષ્ઠામાં વધારો (4) વસ્તુ કે સેવાની ગુણવત્તાનાં ઊંચાં ધોરણો જળવાય છે (5) સમૂહ ભાવનાનો વિકાસ (6) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (7) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (8) કાર્ય સંતોષમાં વધારો (9) ઔદ્યોગિક શાંતિનું વાતાવરણ.

નાણાકીય સંચાલન :

અર્થ : નાણાકીય સંચાલન એટલે નાણાં કાર્યનું સંચાલન. નાણાં કાર્ય એટલે નાણાં મેળવવાનું, નાણાંનો ઉપયોગ કરવાનું કાર્ય અને આવકની ફાળવણી કરવાનું કાર્ય છે.

કાર્યો : (1) નાણાંની જરૂરિયાતો અંદાજવી. (2) નાણાંનું આયોજન કરવું. (3) અંદાજપત્ર બનાવવું. (4) આવકની ફાળવણી કરવી. (5) મૂડીમાળખાનો વિચાર કરી નાણાં પ્રાપ્તિસ્થાનો પસંદ કરવાં. (6) નાણાં મેળવવાની કાર્યવાહી કરવી. (7) મેળવેલાં નાણાંનો યોગ્ય ઉપયોગ થાય તે જોવું અને અંકુશ વ્યવસ્થા જાળવવી. (8) નાણાકીય નીતિ નક્કી કરવી. (9) કરવેરાનું આયોજન કરવું. (10) અસ્ક્યામતોની વ્યવસ્થા કરવી.

ઉત્પાદન સંચાલન :

અર્થ : ઉત્પાદન સંચાલન એ ઉત્પાદનનું આયોજન કરવાની, કાર્યક્રમ નક્કી કરવાની, સંકલન સાધવાની, દોરવણી આપવાની અને અંકુશ રાખવાની એક પ્રક્રિયા છે.

કાર્યો : (1) ઉત્પાદન આયોજન કરવું (2) ઉત્પાદન સંશોધન (3) વસ્તુવિકાસ તેમજ પેદાશમિશ્રની પસંદગી કરવી (4) ટેકનોલૉજી તેમજ યંત્રોની પસંદગી (5) ધંધાના સ્થાનની પસંદગી અને વિન્યાસનો નિર્ણય કરવો (6) માલસામગ્રી તેમજ ઉત્પાદન માટે અન્ય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મેળવવો (7) ઉત્પાદન અંકુશ (8) ગુણવત્તા અંકુશ (9) ખર્ચ અથવા પડતર અંકુશ (10) ઉત્પાદનમાં વૈવિધ્યકરણ અને સરલીકરણ દાખલ કરવું.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળાને શું કહે છે ?

(A) આયોજન (B) સંચાલન (C) દોરવણી (D) સંકલન

(2) પ્રવૃત્તિની દૃષ્ટિએ સંચાલન કેવી પ્રવૃત્તિ છે ?

(A) સર્વવ્યાપી (B) બિનકાર્યક્ષમ (C) ધ્યેય નિર્ધારણ (D) પારદર્શક

(3) જ્ઞાનને અમલમાં મૂકવાની સરળ પદ્ધતિ એટલે શું ?

(A) વ્યવસાય (B) વિજ્ઞાન (C) કળા (D) દોરવણી

(4) વ્યવસાયી મંડળો પોતાના વ્યવસાય માટે કઈ બાબતોનું ઘડતર કરે છે ?

(A) વિસંગતતા (B) અસંગતતા (C) આચારસંહિતા (D) વિચારસંહિતા

(5) સંચાલનની સપાટીઓ કેટલી છે ?

(A) એક (B) બે (C) ત્રણ (D) ચાર

(6) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનમાં કોનો સમાવેશ થાય છે ?

(A) નિષ્ણાતો (B) કામદારો

(C) ખાતાવાર અધિકારીઓ (D) બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ

(7) તળ સપાટીને બીજા કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?

(A) કાર્યકારી સપાટી (B) કર્મચારી સપાટી

(C) નીતિ વિષયક સપાટી (D) અધિકારીઓની સપાટી

(8) નીચેનામાંથી કોનો સમાવેશ સંચાલનની એકપણ સપાટીમાં થતો નથી ?

(A) નિરીક્ષક (B) જૉબર (C) કામદાર (D) હિસાબી અધિકારી

(9) આયોજન એ ધંધાકીય સાહસનું મગજ છે, તો વ્યવસ્થાતંત્ર એ શું છે ?

(A) હૃદય (B) હાથ-પગ (C) શારીરિક માળખું (D) રક્ત

(10) નીચેનામાંથી બજાર-સંચાલનનું કાર્ય કયું છે ?

(A) આવકની ફાળવણી (B) ઉત્પાદન (C) પેદાશ મિશ્ર (D) નાણાનો ઉપયોગ

(11) નીચેના પૈકી કોઈ એકનો માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સમાવેશ થતો નથી :

(A) સમારકામ અને જાળવણી (B) તાલીમ અને વિકાસ

(C) બઢતી અને બદલી (D) ભરતી અને પસંદગી

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

(1) સંચાલન એટલે શું ?

(2) સંચાલન દ્વારા કયાં કયાં ક્ષેત્રોનો વિકાસ થાય છે ?

(3) સંચાલનમાં કઈ કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?

(4) એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને કઈ સપાટી કહેવાય છે ?

(5) મધ્ય સપાટી સંચાલન બીજા કયા નામથી ઓળખાય છે ?

(6) મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરફથી પ્રાપ્ત થયેલા હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કઈ સપાટી કરે છે ?

(7) યંત્રોની ગોઠવણી અને સમારકામને લગતાં કાર્યો સંચાલનની કઈ સપાટીએ થાય છે ?

(8) પેદાશમિશ્રમાં કયા કયા ગુણધર્મોનો સમાવેશ થાય છે ?

(9) I.I.M.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.

(10) M.B.A.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.

(11) C.E.O.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

(1) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ થતાં કોઈપણ બે કાર્યો જણાવો.

(2) સંચાલનથી સમાજને કયા લાભ મળે છે ?

(3) આયોજન એટલે શું ?

(4) પ્રબંધ કે વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ આપો.

(5) સંકલનનો અર્થ આપો.

(6) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ કોનો સમાવેશ થાય છે ?

(7) બજાર સંચાલનનો મુખ્ય હેતુ કયો છે ?

(8) કિંમત અંગેના નિર્ણયોમાં કઈ કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?

(9) કર્મચારી વ્યવસ્થાની સમજ આપો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

(1) સંચાલનનું મહત્ત્વ જણાવો.

(2) સંચાલન એક વ્યવસાય છે. - સમજાવો.

(3) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.

(4) સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ વચ્ચેના તફાવતના કોઈપણ પાંચ મુદ્દા લખો.

(5) સંકલનનું મહત્ત્વ જણાવો.

(6) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્ત્વ જણાવો.

(7) નાણાકીય સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

(1) સંચાલનનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.

(2) સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓની આકૃતિ દોરી તળ સપાટી સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.

(3) સંકલનનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.

(4) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલનનો અર્થ આપી તેનાં કાર્યો સમજાવો.

(5) માનવ સંસાધન સંચાલનનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

(6) ઉત્પાદન સંચાલનનો અર્થ આપી તેનાં કાર્યો જણાવો.

●